





Patrick LAGADEC
Directeur de recherche
ECOLE POLYTECHNIQUE

Docteur d'Etat en science politique, ancien élève de l'ESSEC, Patrick Lagadec s'est spécialisé dans les questions de pilotage et de gouvernance des sociétés complexes en univers de fortes turbulences. Ses travaux les plus récents ont porté sur les grandes crises comme l'ESB, l'anthrax en 2001, la canicule française en 2003, ou Katrina.
Il nous livre sa vision des nouvelles donnes de la gestion de crise.

« La nature des crises d'aujourd'hui remet totalement en question notre manière de les aborder »

Tout d'abord, très simplement, pouvez-vous nous donner votre définition d'une crise ?
Il faut bien séparer les notions d'urgence et de crise. Une urgence est un problème immédiat et bien spécifique pour lequel nous avons le mode d'emploi. Il suffira d'une intervention rapide et compétente pour traiter l'urgence.
Le cœur de la crise c'est la destruction des références, il n'y a plus de mode d'emploi… Et les crises du 21e siècle sont très différentes de celles des années 80/90 qui étaient dans la lignée de l'urgence – un événement qui déclenchait des effets dominos. En réponse, on a pu construire des méthodes bien rodées, combinant organisation, coordination, communication. Désormais, nos crises prennent place dans un milieu lui-même hautement volatil : interactions globales entre réseaux, contaminations foudroyantes en raison d'interdépendances très serrées, et surtout, perte de consistance des fondamentaux, des socles, des armatures. Les crises sont moins liées à des événements qu'aux propriétés mal connues des milieux pulvérulents, qui appellent d'autres logiques de pilotage.

D'où vient la difficulté à gérer ces crises d'un genre nouveau ?
Nous sommes confrontés à des défis inédits dans leur acuité et leur fréquence : montée aux extrêmes, vitesse, inconnu, hypercomplexité, « inconcevable »… Et surtout au fait que les milieux où se développent les crises sont immédiatement des caisses d'amplification explosive, et non plus des terrains tout de même absorbants. Ces dynamiques sont « hors dimensionnement ». Elles ne sont pas dans nos hypothèses fondamentales de référence – événements relativement limités en gravité, indépendants, rares, dans des contextes globalement stables. Nous sommes appelés ici à faire œuvre d'invention. Car si l'on se trompe de cosmologie, comme dirait Sun Tsu, « nous serons défaits à chaque bataille ».

Quelle stratégie de gestion de crise adopter dans ce contexte ?
Il nous faut tolérer un basculement dans les visions : non plus avoir des plans pour ne pas être surpris, mais apprendre à être surpris ; non plus prévoir l'imprévisible, mais se préparer à y faire face ; non plus avoir toutes les réponses, mais être capables de forger des réponses dans l'inconnu et le mutant.
Sur le terrain, cela veut dire : l'implication forte des dirigeants, car ce sont des défis vitaux, et non plus accidentels à la marge ; l'implication des tissus sociétaux, à tous les niveaux, car ce sont des tissus qui doivent pouvoir répondre, loin des logiques top-down ; une autre préparation des experts ; des préparations et des enseignements autrement moins anecdotiques, tactiques, répétitifs qu'actuellement.
Il y avait un peu de tout cela dans la réponse américaine à l'ouragan Sandy, autrement mieux approché que Katrina. Reste à accepter de mettre ces nouveaux horizons à notre agenda – avant qu'ils ne s'y inscrivent de la façon la plus brutale. Et à y travailler de façon créative, pour inventer de nouveaux repères, loin de tout repli Maginot.

Vous prônez, en situation de crise, la mise en œuvre d'une « Force de Réflexion Rapide », de quoi s'agit-il exactement ?
Fondamentalement, face à ces crises qui sortent des territoires connus, il faut basculer d'une logique de réponse à une logique de questionnement, d'une logique d'application de scripts et de procédures déjà fixées à l'invention de nouvelles initiatives d'action. C'est ce à quoi répondent la méthode et la pratique de « Force de Réflexion Rapide ». Concrètement, il s'agit d'un groupe de personnes venant d'horizons divers, entraînées, et qui – en continu, et a fortiori en début de crise – vont travailler autour sur quatre lignes d'interrogation : De quoi s'agit-il ? Quels sont les pièges éviter ? Quels sont les acteurs ? Quelles initiatives injecter ? Il s'agit autant d'un think-tank que d'un appui opérationnel direct. Pareil appui, bien entendu entraîné au préalable, est en mesure d'apporter du sens, de la protection contre des réflexes aggravants, des marges de liberté, et plus encore des débuts de réponses qui pourront contribuer à une stabilisation immédiate et à l'invention de futur qui est le défi crucial des crises d'aujourd'hui.

Les retours d'expérience soulignent clairement l'importance cruciale de deux axes d'entrée :

- la capacité du leadership à ne pas être tétanisé et à jouer effectivement sa partition (ce qui suppose que les dirigeants se soient effectivement impliqués sur ces terrains avant l'épreuve) ;
- l'aptitude à injecter de la confiance du haut en bas de la chaîne pour permettre et susciter une créativité collective à la mesure des défis à traverser.

Il y a là un changement de vision à opérer, et c'est là aujourd'hui le pas décisif à franchir.

En savoir plus

- **Site internet** de Patrick Lagadec
- **Risques : les dirigeants doivent passer du déni à la stratégie** – Contribution de Patrick Lagadec au Cercle Les Echos
- **Du risque majeur aux mégachocs**, Editions Préventique, Collection Les Cahiers de Préventique, septembre 2012, 224 pages - Version numérique, augmentée, janvier 2013, 382 pages
- Articles de Patrick Lagadec pour la revue Préventique :
  - **Pilotage des crises** – Feuille de route pour les dirigeants
  - **Le citoyen dans les crises** - Nouvelles donnes, nouvelles pistes
  - **L'ouragan Sandy** - Éléments et questions pour un retour d'expérience
  - **Aide au pilotage des crises** - La force de réflexion rapide

Document mis en ligne en février 2013

